**Конфликты в сфере управления: типы и способы разрешения**

**в условиях кризиса**

***Шевченко Сергей Григорьевич,*** *Генеральный директор КК "СПЛАН".*

***Садовников Эрнест Эрнестович,*** *ведущий специалист КК "СПЛАН"*

**Ключевые слова:** конфликт, функция управления, типология, компромисс, переговоры.

**Аннотация**

В статье проведено исследование такого многогранного понятия как конфликт, которое представляется в следующем расширенном определении: конфликт – это резкое обострение противоречий и столкновение двух или более сторон в процессе решения проблемы, имеющей высокую деловую или личную значимость для каждой из них, и обычно сопровождающееся острыми негативными эмоциями. Среди основных качеств конфликтного взаимодействия в статье выделяются, с одной стороны, его социальная природа, с другой стороны, он же является внутренним острым негативным психическим состоянием человека, характеризующимся острой напряженностью и внешне выражающимся на вербальном и невербальном уровне.

Показано, что особую значимость способы разрешения конфликтов приобретают в условиях экономического кризиса. При этом делается вывод о высокой эффективности консультационного посредничества в ситуации кризисного конфликта.

**1. Определение понятия конфликта и подходы к его типологизации**

Актуальность рассмотрения темы конфликтов в сфере управления определяется тем, что в современном усложняющемся высокодинамичном мире качество управления все больше становится определяющим фактором эффективности социальных и социально-экономических систем. При этом конфликты в сфере управления могут не только снизить эффективность системы, но и привести к ее полному разрушению.

Типология конфликтов в сфере управления имеет специфическую основу, которая вытекает из декомпозиции функций управления как существенного признака типологии конфликтов в этой сфере. Условия возникновения и способы разрешения конфликтов в сфере управления характеризуются такой особенностью как наличие субъект - объектного отношения по вертикали системы управления, при котором объект с точки зрения конфликтологии одновременно является и субъектом (индивидуумом).

Объектом исследования в настоящей статье является сфера управления как специфическая среда конфликтного взаимодействия, предметом – особенности типологизации конфликтов в этой сфере и способы их разрешения в условиях кризиса, на основе сочетания достижений теории управления сложными системами и конфликтологии.

Понятие конфликта является многогранным, в сути которого - несовместимость целей, интересов, норм поведения и отношений в процессе решения проблемы, имеющей высокую деловую и/или личную значимость для каждой из сторон, и обычно сопровождающееся острыми негативными эмоциями /9/.

Типологию конфликтов в сфере управления предлагается строить на основе рассмотрения основных функций управления, которые реализуются в любом типе организаций и инвариантны прочим функциям управления. Осуществление комплекса основных функций управления обеспечивает управляемость системы.

Направленность и временные параметры конфликтов в сфере управления могут быть самыми разными. Возможны конфликты межличностные, между личностью и группой, межгрупповые, а также и внутриличностные. Если конфликт является внутриличностным, то и в этом случае он является социальным по определению, так как личность есть устойчивая система социально – значимых черт, а любой внутриличностный конфликт снижает эффективность деятельности субъекта. С другой стороны, практически любой внешний конфликт неизбежно сопровождается внутренним конфликтом, из которого и возникают острые негативные эмоции, присущие конфликту.

Практическое значение типологизации конфликтов в сфере управления заключается в обеспечении возможности как более глубокого качественного и оперативного анализа возникающих в этой сфере реальных конфликтов, так и эффективного управления конфликтами с учетом специфики их разрешения в управленческой сфере.

Типологизация — эффективный метод социально-психологического анализа конфликтов, она способствует не только описанию их различных типов, но и более глубокому пониманию их причин и способов разрешения в конкретных ситуациях.

Более детальную характеристику сферы управления позволяет дать анализ основных функций управления, под которыми понимаются особые виды специализированных управленческих действий, выделившихся в процессе разделения управленческого труда. В качестве основных функций управления рассматриваются: планирование, организация, регулирование, мотивация и контроль /1/.

При типологизации конфликтов в сфере управления первым основанием принимается его существенное свойство – отношение к определенной основной функции управления. Такая типология позволит на практике оперативно выявлять объект конфликта и уточнять его предмет, определять реальных основных участников конфликта и т.п.

Далее рассматриваются наиболее характерные типы конфликтов, возникающих при реализации основных функций управления. Так при реализации функции планирования основных участников конфликта нужно искать среди владельцев бизнеса и его руководителей.

При анализе конфликтов в организационной сфере выделяются следующие основные причины: несогласованность между собой целей и задач разных подразделений, неформальных групп и отдельных сотрудников (как по вертикали, так и по горизонтали); неоднозначное или нечеткое распределение прав и обязанностей. Так же причинами могут быть затрудненные коммуникации внутри организации; недостаточная корректностьвнутреннихправовых норм и процедур; неравномерная загруженность различных подразделений и отдельных сотрудников.

При реализации функции регулирования необходимо устранение возмущающих воздействий с использованием внутренних резервов. Отсюда может возникнуть некорректное перераспределение ресурсов, повышение нагрузки, возможные требования сверхурочной работы. Это причины конфликтов, как правило, вертикальной направленности. Могут возникнуть и статусно - ролевые проблемы.

 Конфликты в сфере мотивации (стимулирования) в основном возникают при кажущемся несправедливым распределении материального поощрения, неадекватности моральных стимулов, возможном безразличии руководителей к достижениям и степени напряженности деятельности.

При выполнении контрольной функции возникают конфликты, в основном исходя из резкого расхождения оценок состояния дел исполнителем и контролирующей инстанцией, несогласия с принятыми директивами по коррекции состояния дел.

В современных условиях в зависимости от вида, глубины и стадии макроэкономического кризиса на каждую действующую организацию осложнения воздействуют по-разному – как на типы внутренних кризисов, так и на возможные стратегии дальнейшего развития и формирования комплекса изменений в организации.

Анализ основных функций управления по признакам конфликтогенности показывает, что в деятельности любой конкретной организации конфликты могут возникать на разных уровнях управленческой иерархии и оказывать влияние (как правило – негативное) на принятие соответствующих управленческих решений по проведению необходимых изменений.

**2. Виды изменений в организациях в кризисных условиях**

Особое значение выявление конфликтности в организациях приобретает в кризисных экономических условиях. Необходимость пересмотра и трансформации основных компонентов деятельности, при этом, становится очевидной.

Как показывает практика, вслед за изменениями в организациях, направленными на компенсацию кризисных воздействий, неизменно возникают и обостряются все возможные конфликты – как «традиционные», так и «кризисные».

В табл. 1 рассмотрены основные аспекты изменений в организациях, проводимых как в радикальных, так и в эволюционных формах.

Табл.1. Аспекты изменений в организациях.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Аспекты изменений** | **Радикальные изменения** | **Эволюционные изменения** |
| 1. Тип кризиса | Кризис ликвидности и кризис успеха. | Стратегический кризис (кризис стратегии). |
| 2. Цель | Существенный прирост экономической эффективности (рывком). | Повышение рентабельности и гуманизация труда (социальный срез). |
| 3. Основная идея | Радикальное переосмысление и перепроектирование процессов. | Долгосрочные и всеобъемлющие изменения организации и ее работников. |
| 4. Стратегия изменений | Стратегия сверху вниз. Инициаторы - топ-менеджеры или топ-менеджер. | Стратегия многих точек. Стратегия снизу вверх. |
| 5.Объект изменений | Меняются ключевые процессы или организацияв целом. | Меняются бизнес-процессы или основные части организации. |
| 6. Характер изменений | 1. Глубокие и всеохватывающие перемены. 2.Прерывность процесса. 3. Изменения резкими большими скачками. | 1.Длительный процесс обучения и переобучения. 2.Непрерывность процесса. 3. Мелкие изменения. |
| 7. Сроки реализации | Кратчайшие интервалы -упор на быстрый успех. | Длительное время, расчет на терпение и открытость. |
| 8.Ключевые роли | 1.Топ-менеджер – лидер. 2.Хозяин (куратор) бизнес-процесса - менеджер по проекту. 3.Группа реинжениринга.  | 1. Агенты изменений -специалисты по изменениям внутри фирмы. 2. Катализатор изменений – менеджер по видам деятельности. |
| 9.Позиции менеджеров | 1. Разрыв с прежними структурами - отказ от имеющегося. 2. Выявление сути -почему нужны перемены. 3. Привлечение сторонников. | 1. Сохранение членов коллектива на своих местах. 2.Опора на собственные силы. 3. Демократизация и ликвидация иерархии. |
| 10. Отношение к персоналу | Формирование команды профессионалов. | Опора на сотрудников, способных к переобучению и готовых принять на себя дополнительную ответственность. |
| 11.Методика проведения изменений | 1.Реорганизация ключевых процессов на основе новых процессов. 2.Изменение ценностных представлений. З.Внедрение информационных технологий. 4. Новый квалифицированный персонал. 5.Новые методы оплаты труда. | 1. Изменение взглядов и моделей поведения сотрудников. 2. Повышение квалификации и переобучение сотрудников. 3. Структурные и кадровые изменения. |
| 12.Основные причины возникновения конфликтов вследствие изменений | 1. Нестабильность изменений (процесс идет рывками).2. Ограничения во времени и в действии из-за желания быстро получить результат.3. Отсутствие альтернатив стратегии перемен.4. Низкая социальная приемлемость изменений.5. Сопротивление изменениям. | 1. Низкая скорость продвижения изменений.
2. Завышенные требования социального плана.
3. Объективная необходимость поиска компромиссов.
4. Сложности в реализации непопулярных, но необходимых решений.
 |

Многоуровневый характер и сложность возможных изменений в организациях в кризисный период заставляют выявлять наиболее эффективные способы разрешения конфликтов в сфере управления при проведении таких изменений.

**3. Основные способы разрешения конфликтов в сфере управления**

Основным (психологическим) критерием разрешения конфликта является внутренняя удовлетворенность сторон результатами его разрешения (ощущение справедливости) и, соответственно, прекращение противодействия; устранение психотравмирующих факторов; изменение личностных и деловых позиций участников; формирование навыка активного поведения субъектов в аналогичных ситуациях. Только разрешение и урегулирование (как разрешение с участием третьей стороны) является реальным завершением конфликтной ситуации в целом.

В теории рассматриваются следующие основные формы завершения конфликта, в том числе управленческого: разрешение, урегулирование, затухание, устранение, перерастание в другой конфликт.

Разрешение конфликта предполагает совместную конструктивную деятельность его сторон, направленную на взаимоприемлемое решение проблемы, которая привела к конфликтному столкновению, на основе прекращение противоборства. Разрешение конфликта предполагает активность обеих сторон, и по преобразованию условий взаимодействия и по устранению личностных причин конфликта /3/.

Стратегия разрешения ­ конфликта представляет собой основную линию поведения оппонентов на его заключительной стадии. Выделяют пять основных стратегий для каждой из сторон: соперничество, компромисс, сотрудничество, избегание и приспособление (уступка) /8/. Путем всех возможных сочетаний стратегий участников определяется, каким способом (общей стратегией) разрешается противоречие, лежащее в основе конфликта: уступка, симметричный или асимметричный компромисс, сотрудничество/3/.

Отметим, что снятие противоречий с «повестки дня» является завершением конфликта, но не его разрешением согласно вышеприведенным определениям. Подлинное разрешение конфликта обеспечивается только при использовании всеми сторонами конфликта стратегии сотрудничества. Даже компромисс полностью не разрешает конфликт, так как основан на желании оппонентов завершить конфликт частичными уступками, понимании каждым из оппонентов, что он и соперник обладают примерно равными возможностями «давления», готовностью признать претензии другой стороны лишь частично. Компромисс в большинстве случаев представляет собой удовлетворение неким промежуточным решением из-за угрозы больших потерь. При компромиссе по определению нет полной внутренней удовлетворенности сторон, остается «червячок сомнения». Существует английский афоризм: «Компромисс – хороший зонтик, но плохая крыша». Достаточно небольшого изменения ситуации и конфликт возобновится. Таким образом, способы разрешения конфликтов в общем случае рассматриваются только на основе готовности использования всеми сторонами стратегий сотрудничества.

Однако конфликты в сфере управления имеют существенную особенность, определяемую наличием субъекта управления, «начальника». Субъект обладает определенными правами и возможностями воздействия на объекты управления, которые в организационной системе также являются субъектами, но действуют в рамках определяемых «сверху» правил и норм. Исходя из этого, субъект управления может полностью разрешить целый ряд как вертикальных, так и горизонтальных конфликтов, грамотно используя свои полномочия. Это некое силовое административное разрешение конфликта может рассматриваться как частный случай стратегии соперничества (со стороны субъекта управления). Если объект управления идет на компромисс (ассиметричный в общей классификации), то он соглашается с вновь введенными правилами и нормами. Таким образом он может только внешне принять новые нормы как необходимое условие продолжения работы в организации или, например, покинуть организацию /4/. Если сотрудник внешне согласился с принятыми новыми нормами, то для его эффективной работы необходимо и внутреннее принятие, т.е. разрешение его внутриличностного конфликта, который возникает при первоначальном внутреннем несогласии с новыми нормами. Тут важна индивидуальная социально-психологическая работа руководителей и кадровых служб.

Связь внутриличностного конфликта с конфликтом внешним – отдельная глубокая тема. Отметим только, что в состоянии внутриличностного конфликта находится и каждый непосредственный участник конфликта в организации. По-другому и быть не может, так как в определении внешнего конфликта присутствует его сопровождение острыми негативными эмоциями. Эмоциональная составляющая и говорит о внутреннем конфликте каждого из участников. В общем случае он характеризуется резким расхождением реальной и желаемой ситуации: статуса в организации, целей и задач, выделяемых ресурсов, загрузки и др., в том числе и поведения окружающих сотрудников - в первую очередь противоположной стороны конфликта. Таким образом, при анализе конфликта необходимо разобраться в сущности внутреннего конфликта каждого из его участников, что требует применения подходов психологии личности.

Управление «управленческим» конфликтом *—* это способность руко­водителей (самостоятельно или с помощью третьих лиц) увидеть (осознать) конфликтную ситуацию, проанализировать ее и осуществить направляющие и социально-психологические действия по ее разрешению.

Управление конфликтом как сфера управленческой деятельнос­ти имеет следующие основные этапы:

1) восприятие (осознание) конфликта и первичная оценка ситуации;

2) анализ конфликта и поиск его подлинных причин, отделение причин от поводов;

3) поиск возможных путей завершения конфликта;

4) выбор наиболее эффективных способов разрешения конфликта;

5) проведение целесообразных организационных мероприятий/6/.

Любым практическим шагам должно предшествовать выявление подлинной сути противоречия, установлении не только повода, но и причины, которая зачастую маскируется сторонами конфликта.

При управлении конфликтом в организационной сфере, его разрешение происходит на деловой или административной основе, в частности:

путем удовлетворения объективных требований, претензий сторон, изменения нормативов, требований, инструкций или путем раскрытия несостоятельности предъявляемых претензий, «проработки» или наказания участников конфликта;

административным прекращением конфликта (расформированием од­ного из подразделений, увольнением одного из участников конфликта, переводом лидера или нескольких членов конфликтной стороны в другие подразделения). Такой исход должен быть рационально взвешен исходя из эффективности деятельности организации в целом/5/.

Необходимо добавить, что управленческая деятельность, в том числе и управление конфликтами, должна воздействовать не столько на материально-технические аспекты производства, сколько на человеческий фактор. Поэтому окончательным разрешением конфликта будет снятие эмоционального напряжения его участников, т.е. устранение внутриличностных конфликтов. Эта цель наиболее эффективно решается путем личных переговоров, бесед, разъяснений.

Переговоры в целом представляют собой процесс конструктивного взаимодействия оппонентов с целью достижения согласованного и максимально возможно учитывающего интересы сторон решения. Главной функцией любых переговоров является поиск совместного взаимоприемлемого решения проблемы/2/.

Информационная функция переговоров заключается в том, чтобы получить сведения об интересах, позициях, подходах к решению проблемы сторонами переговоров. Коммуникативная функция близка к информационной функции и заключается в налаживании (восстановлении) и поддержании связей и отношений конфликтующих сторон. Это основные функции переговоров/7/.

Стороны конфликта могут по-разному отнестись к переговорам: это может быть продолжением борьбы иными - информационными средствами или процесс разрешения конфликта с учетом интересов друг друга. В соответствии с двумя подходами выделяются основные стратегии ведении переговоров: 1) позиционный торг, характеризующийся конфронтационным типом поведения; 2) переговоры на основе учета взаимных интересов (партнерский тип поведения)/6/. Полное разрешение конфликта возможно только при переговорах на основе учета взаимных интересов, что позволяет перейти к партнерскому типу поведения и стратегии сотрудничества.

Основные особенности ведения переговоров на основе учета взаимных интересов исследованы достаточно подробно. Они заключаются в том, что участники совместно анализируют проблему и ищут конструктивные варианты ее решения. При этом концентрация внимания переносится с личностных субъективных позиций сторон на их объективные интересы; предлагается использовать именно объективные критерии, что позволяет выработать рациональное решение; в процессе переговоров личностные качества оппонентов не должны являться предметом обсуждения, что ведет к разграничению вопросов личных взаимоотношений сторон и сущности проблемы.

**4. Участие третьей стороны в разрешении конфликтов**

Следует отметить актуальность использования посредничества в переговорном процессе, приводящего к улаживанию конфликта, под которым понимается его разрешение с привлечением третьей нейтральной стороны. Ведь далеко не всегда ситуация складывается таким образом, что стороны остаются способными вести прямые конструктивные переговоры. В этом случае целесообразно привлечение к взаимодействию сторон конфликта нейтральной третьей стороны. Ее участие в большинстве случаев просто необходимо и в том случае, когда длительные прямые переговоры между конфликтующими сторонами ни к чему не приводят/3/.

Основными задачами посредничества при переговорах является содействие началу, ходу и конструктивному завершению переговоров между участниками конфликта. Вместе с тем посредник не может определять выбор окончательного решения, который является прерогативой конфликтующих сторон/6/.

Привлечение посредника целесообразно в случаях, когда:

• стороны осознают необходимость совместного поиска решения проблемы и проявляют готовность к этому, но уже не могут самостоятельно найти точки соприкосновения;

• непосредственное общение участников конфликта серьезно осложнено или полностью прекращено, при этом основными сторонами признается, что участие нейтральной стороны может помочь изменить ситуацию;

• участники конфликта заинтересованы также в формализации принимаемых решений и в возможном независимом контроле их реализации.

Выбор посредника должен проводиться на основе критериевавторитетности и компетентности, а так же беспристрастности.

К числу основных функций влияния посредника на переговорный процессотносятся: содействие началу переговоров или/и их продолжению; согласование повестки дня, модерация дискуссии; помощь в анализе решений; поддержание динамики переговорного процесса, обеспечение рациональных сроков переговоров. Посредник может выступить также неким гарантом (контролером) выполнения договоренностей/10/.

Оценивая эффективность посреднической деятельности, следует рассматривать объективные критерии, такие как: полное разрешение конфликта; снижение остроты взаимодействия; переход от односторонних действий участников к поиску совместного решения проблемы, сотрудничеству; нормализацию личностных взаимоотношений участников.

Субъективные показатели отражают степень внутреннего удовлетворения участников конфликта деятельностью посредника. Это должно выражаться в том, что участники конфликта могут уверенно заявить: усилия посредника существенно помогли в разрешении ситуации; посредник был объективен; достигнутые решения не являются навязанными посредником.

Рассмотренные выше различные аспекты посредничества позволяют заключить, что деятельность посредника весьма непроста. При этом успех усилий посредника является не всегда очевидным, его деятельность сама по себе не всегда обеспечивает разрешение конфликта, а иногда некорректное вмешательство может вызвать и дальнейшую эскалацию. Однако уже сам факт попытки привлечения посредника означает объективное стремление сторон к разрешению конфликта и дает дополнительные возможности благополучного исхода/6/.

**Выводы**

Таким образом, типологизация конфликтов в сфере управления обеспечивает возможность как более глубокого качественного и оперативного анализа возникающих в этой сфере реальных конфликтов, так и эффективного управления конфликтами с учетом рассмотренной специфики их разрешения.

Основным способом разрешения конфликтов являются переговоры, которые представляют собой процесс взаимодействия сторон с целью достижения согласованного и устраивающего оппонентов решения.

Полное разрешение конфликта возможно только при переговорах на основе учета интересов (в отличие от позиционного торга). Учет взаимных интересов обеспечивает переход к партнерскому типу поведения на основе стратегии сотрудничества.

Весьма актуальным является использование посредничества в переговорном процессе, приводящего к улаживанию конфликта, особенно в современных кризисных условиях. Привлечение посредника целесообразно, когда стороны проявляют готовность к совместному поиску решения, но утратили точки соприкосновения; или когда непосредственное общение участников серьезно осложнено или прекращено. Выбор посредника должен проводиться на основе критериевавторитетности и компетентности, а также беспристрастности.

Высокой значимостью отличается консультационное посредничество, заключающееся в том, что конфликтующие стороны согласны на активное участие посредника в разработке вариантов решения проблемы, которое не является для сторон обязывающим, однако участники конфликта заранее принимают обязательства по анализу мнений консультационного посредника.

Практика консультационной работы показывает, что в условиях экономического кризиса именно консультационное посредничество является наиболее эффективным способом разрешения конфликтов, возникающих в управленческой сфере.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Социальная психология. Словарь / Под. ред. М.Ю. Кондратьева // Психологический лексикон. Энциклопедический словарь в шести томах / Ред.-сост. Л.А. Карпенко. Под общ. ред. А.В. Петровского. — М.: ПЕРСЭ, 2006.**
2. Толковый словарь русского языка: В 4 т. / Под ред. Д.Н. Ушакова. – М.: АСТ, 2000.
3. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: Учебник для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. — СПб.: Питер, 2007. — 591 с.
4. Гапоненко А.А., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учебник. 3-е изд., стер. – М.: Омега-Л., 2008. – 464 с.
5. Ильин В.И. Структура конфликта в организации // Социальный конфликт. 1999, №3. – С. 28 – 29.
6. Конфликтология. Русский Гуманитарный Интернет Университет, WWW.I-U.RU.
7. Лебедева М. М. Политическое урегулирование конфликтов. — М.: Аспект Пресс. 1999. – 271 с.
8. Томас К. Стратегия конфликта. - М.: ИРИСЭН. 2007 – 376 с.
9. Устинова М. Глоссарий конфликтологических терминов. - М.: Геотек, 2005. - 96с.
10. Frager R., Fadiman J. Glossary of "Personality & Personal Growth" - New York, London, 5th ed., 2002. – 690 р.